

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

BisnesAkademia

2017

Justiina Arvola

TOIMINNANOHJAUS- JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTON HAASTEET

Justiina Arvola

TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTON HAASTEET

Tämä opinnäytetyö käsittelee toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprojektia tilitoimistossa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää millaisia haasteita käyttöönottoprojekteissa esiintyy, ja miten niistä selvitään. Työ on tehty toimeksiantona yritykselle, joka otti tämän opinnäytetyön aikana käyttöönsä ERP-järjestelmän.

Opinnäytetyössä käsitellään ERP-järjestelmiä yleisellä tasolla sekä käyttöönottoprojektin vaiheita. Teoriaosuudessa tarkastellaan käyttöönottoprojekteissa esiintyviä haasteita ja niistä selviämistä. Muutamia tärkeitä asioita tuli esille, kuten muutosjohtamisen sekä viestinnän ja koulutuksen merkitys käyttöönottoprojektin onnistumisen kannalta.

Työn empiirisestä puolesta vastaa kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimusmenetelmänä on avoin haastattelu sekä osallistuva havainnointi. Haastatteluissa esille tulleita ongelmia ja niiden syitä tutkimalla saadaan oppia seuraavia käyttöönottoprojekteja varten. Lisäksi tutkimuksessa hyödynnetään tekijän omia havaintoja käyttöönottoprojektin aikana.

Johtopäätöksenä tutkimuksesta voidaan sanoa, että kohdeyrityksen käyttöönottoprojektissa oli hyvin samankaltaisia haasteita kuin vastaavissa yleensä. Tutkimuksesta käy ilmi, että haasteista huolimatta ERP-järjestelmän implementointi toimeksiantajayrityksessä onnistui kokonaisuudessaan hyvin.

ASIASANAT:

ERP-järjestelmä, käyttöönottoprojekti, toiminnanohjausjärjestelmä

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Administration | BusinessAcademy

2017 | 29 pages

Arvola Justiina

CHALLENGES OF IMPLEMENTING AN ERP SYSTEM

This thesis deals with an enterprise resource planning system's (ERP) deployment project in a accounting agency. The purpose is to find out what type of challenges occur in the deployment projects and how to overcome them. The thesis was completed as an assignment for a company that deployed the ERP-system during the thesis.

ERP-system's and deployment project steps are discussed in the thesis, and the ERP-systems more on a general level. Challenges occurring in the deployment projects and overcoming them are looked in the theory section. Some important facts emerged, such as the meaning of change management, communication and training regarding the success of the deployment project.

Qualitative research is in charge of the thesis' empirical side. Open interview and participatory observation are research methods used in the thesis. Bystudying the emerged problems and their reasons in the interviews, additional knowledge is gained for the following deployment projects. The research also makes use of author's personal observations during the projects.

As a conclusion, it can be said that very similar challenges were present in the target company's deployment project as usual in any equivalent projects. The research reveals that in spite of challenges, the implementation of the ERP-system was successful as a whole.

KEYWORDS:

ERP System, implementation project, Enterprise Resource Planning

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmät	6
2 TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO	8
2.1 Mikä on toiminnanohjausjärjestelmä?	8
2.2 Mitä hyötyä toiminnanohjausjärjestelmästä on?	9
2.3 Käyttöönottoprojektin vaiheet	10
3 MITEN OHITTAA KARIKOT KÄYTTÖÖNOTTOPROJEKTISSA?	14
3.1 Johdon tuki ja sitoutuminen	14
3.2 Realistinen aikataulu	15
3.3 Koulutus	16
3.4 Yhteistyö valitun järjestelmätoimittajan kanssa	17
3.5 Viestintä ja kommunikaatio	18
3.6 Muutosvastarinta	18
4 TOIMEKSIANTAJAN KÄYTTÖÖNOTTOPROJEKTI	21
4.1 Johdon tuki projektin aikana	21
4.2 Projektin aikataulutuksen onnistuminen	21
4.3 Koulutuksen taso	22
4.4 Järjestelmätoimittaja	23
4.5 Viestintä projektin aikana	23
4.6 Muutosvastarinnan esiintyminen projektissa	24
5 YHTEENVETO	25
5.1 Tutkimuksen tulokset	25
5.2 Jatkotutkimusehdotukset	26
LÄHTEET	28

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset TITO-toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoon liittyen

KUVIOT

Kuvio 1. ERP (toiminnanohjausjärjestelmä)	9
Kuvio 2. Taloushallinnon kehitysprojektin vaiheet	11

TAULUKOT

Taulukko 1. Valmisjärjestelmän ja räätälöidyn järjestelmän vertailu	12
---	----

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona eräälle pienelle tilitoimistolle. Tilitoimistossa otettiin käyttöön uusi ERP-järjestelmä (engl. Enterprise Resource Planning) ja tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia miten järjestelmän käyttöönotossa onnistuttiin, ja mitä olisi voitu tehdä vielä paremmin. Tammikuussa 2017 yrityksessä otettiin käyttöön Innox -toiminnanohjausjärjestelmä, jonka avulla hoidetaan muun muassa tehtävienhallintaa ja työajanseuranta.

Tilitoimistossa ei ollut ennen tätä toiminnanohjausjärjestelmää varsinaista ohjelmaa, jolla töitä seurattiin, vaan käytössä oli erilaisia Excel-tilukkoja. Idea opinnäytetyön aiheesta tuli yrityksen toimitusjohtajalta. Olin itsekin harjoitteluni aikana huomannut ongelmia sen hetkessä tavassa seurata tehtäviä ja työaikaa lähinnä erilaisilla Excel-tilukoilla. Ongelmana oli myös laskituksen vaikeus, ja työtehtävien ajan seuranta. Laskuttaessa piti koota kaikista eri Excel-tilukoista tiedot minkä verran mihinkin oli käytetty aikaa. Osa töistä jäi puutteellisen seurannan myötä kokonaan laskuttamatta. Oma kokemukseni vahvistaakin toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton sekä tästä johtuvan tutkimuskohteen tarpeellisuuden kyseisessä yrityksessä.

1.1 Tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tutkimusongelma on ERP-järjestelmän implementoinnin haasteet ja riskit sekä niiden välttäminen. Tutkimuskysymyksenä on miten toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto onnistui loppukäyttäjien näkökulmasta kohdeyrityksessä sekä kuinka se olisi voinut onnistua vielä paremmin. Teoreettisessa osuudessa kerron ensin ERP-järjestelmistä yleisesti ja ERP-projektin toteuttamisesta tarkemmin. Lopuksi teoriaosuudessa syvennytään uuden järjestelmän käyttöönoton haasteisiin ja miten niistä selviydytään.

Tutkimuksen empiirisestä puolesta vastaa kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimusmenetelmänä on avoin haastattelu sekä osallistuva havainnointi. Haastateltavina on yrityksen johto, sekä kolme järjestelmää käyttävää työntekijää. Kysymykset käsittelevät pääasiassa itse käyttöönottoa sekä kokemuksia järjestelmän käytöstä. Haastattelun avulla pyritään saamaan kokonaiskuva projektin onnistumisesta, sekä parannusehdotuksia ja kartoittamaan tarve mahdolliseen lisäkoulutukseen.

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Yritetään saada ilmiöstä kokonaisvaltainen ja syvempi käsitys vaikkei ilmiötä voida koskaan tutkimuksessa saavuttaa kaikessa syvällisyydessään. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että annetaan tutkittavien henkilöiden tuoda vapaasti omia näkökulmia ja kokemuksia tutkittavaan ilmiöön. (Saaranen-Kauppinen & Puusniikka 2006) Valitsin laadullisen tutkimuksen, koska tarkoituksena oli selvittää käyttöönoton haasteita ja niistä selviytymistä syvällisemmin kuin määrällisen tutkimusmenetelmän avulla olisi ollut mahdollista.

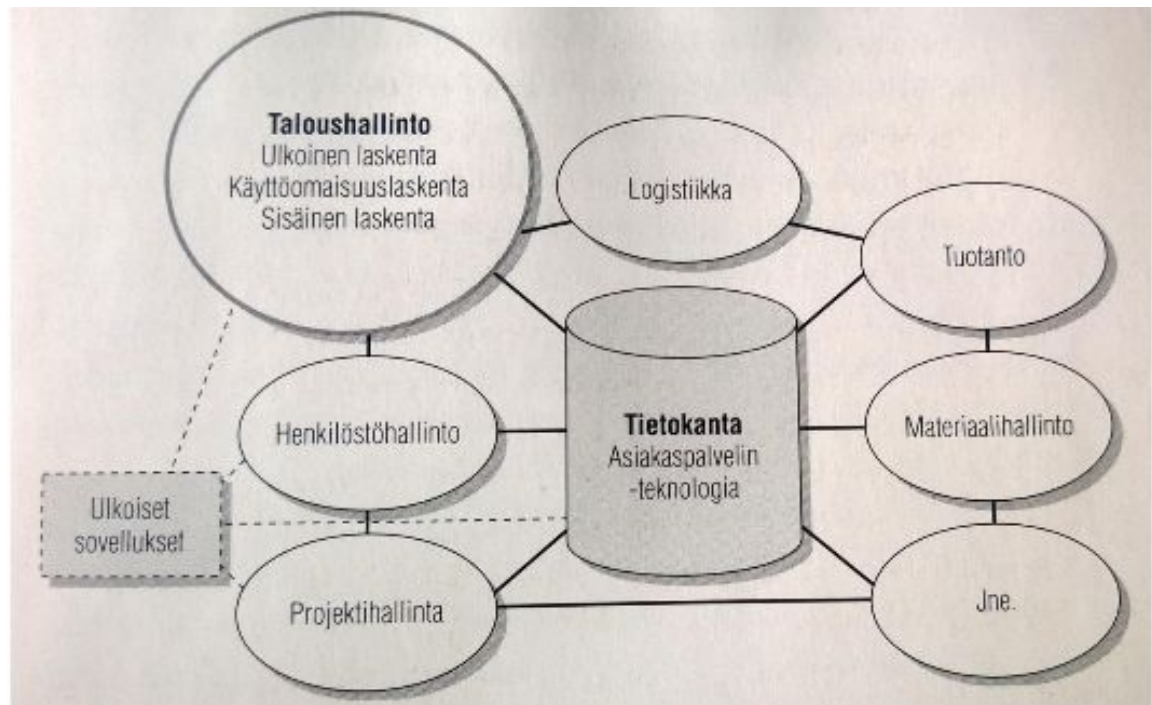
2 TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO

2.1 Mikä on toiminnanohjausjärjestelmä?

Lyhenne ERP tulee sanoista Enterprise Resource Planning, joka on suomeksi käännettyä toiminnanohjaus. Suomessa käytetään termiä toiminnanohjausjärjestelmä vaikka termi integroitu tietojärjestelmä olisi parempi. Toiminnanohjausjärjestelmän yksi yleisimmistä määritelmistä on seuraava: ohjelmisto, joka integroi yrityksen kaikki tietovirrat, jotka liittyvät talouteen, henkilöstöhallintoon, asiakkaisiin ja jalostusketjuun. (Granlund & Malmi 2003, 31-32) Ideaalitilanteessa ERP-järjestelmä on koko yrityksen toiminnan ydin. Sen avulla on helpompaa hallita yrityksen eri osastoja ja niiden prosesseja, kun ne ovat yhdistetty yhdeksi kokonaisuudeksi. (Visma Software Oy 2014) Teknisesti ERP-järjestelmä koostuu samasta päätietokantaa käyttävistä modulaarisista sovelluksista, jotka ovat integroituneita toisiinsa. Oma moduulinsa voi olla projektinhallintaan, myyntiin, logistiikkaan, henkilöstöhallintoon, tuotantoon, materiaalihallintaan sekä taloushallintoon. (Lahti & Salminen 2008, 185-191) ERP-järjestelmän ytimessä on yksi tietokanta, jonne kaikki vaadittava data syötetään vain kerran. Siksi onkin erityisen tärkeää, että tieto, joka ohjelmaan syötetään, on oikeaa. Näin pystytään minimoimaan virheet sekä lisäämään tiedon luotettavuutta.

Toiminnanohjausjärjestelmän ytimessä oleva tietokanta tarjoaa tietoa sen päälle rakennettuihin ohjelmistomoduuleihin, esim. myynnin ja taloushallinnon moduuliin (kuvio 1). Nämä toisiinsa nivoutuneet ohjelmistomoduulit tukevat yrityksen toimintoja tarvittaessa jopa globaalisti. Tämä tarkoittaa sitä, että missä päin maailmaa tahansa voidaan syöttää tietokantaan uutta tietoa, ja se on välittömästi sovellusmoduulien käytettävissä myös toisella puolella maailmaa. Näitä ohjelmistomoduuleja voidaan ottaa käyttöön sen mukaan millaisia toimintoja tai prosesseja yrityksessä halutaan järjestelmän avulla hoitaa. (Granlund & Malmi 2003, 31-32) Taloushallintomoduuli on näistä keskeisimmässä asemassa ja yleensä toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprojekti lähtee liikkeelle juuri taloushallintomoduulista, sillä sen perustiedoissa määritellään suuri joukko ohjaustietoja, jotka vaikuttavat myöhemmin muihin moduuleihin toimien näissä ohjaavina parametreina. (Lahti & Salminen 2008, 185-191) Taloushallintomoduuli sisältää yleensä ul-

koisen ja sisäisen laskennan sekä pääoman hallinnan moduulit. Periaatteessa ERP-järjestelmästä löytyy kaikki taloushallinnon osa-alueet, ja yritys voi tässäkin tapauksessa päättää mitä niistä ottaa käyttöönsä. (Granlund & Malmi 2003, 31-32)



Kuvio 1. ERP-järjestelmän perusrakenne (Granlund & Malmi 2003, 33)

2.2 Mitä hyötyä toiminnanohjausjärjestelmästä on?

Hyvä toiminnanohjausjärjestelmä tehostaa yrityksen toimintaa monella tapaa. Kun järjestelmä tekee monimutkaisiakin tehtäviä ihmisen puolesta, ja vielä ilman inhimillisiä virheitä, saavat ihmiset keskittyä vaativampiin tehtäviin. ERP-järjestelmällä pystytään myös hallinnoimaan yrityksen kaikkia toimintoja samasta paikasta. Näin kaikki prosessit ja tiedot ovat helposti hallinnassa. Myös erilaisten asioiden analysointi ja raportointi helpottuu, kun yhdessä järjestelmässä on koottu kaikki tarvittavat tiedot, ja järjestelmä osaa tehdä raportit itse. Ongelmakohtiin ja tehottomiin prosesseihin on näin ollen helppo puuttua, kun tieto on saatavilla reaaliaikaisesti. (Devlab 2015)

Yrityksen liiketoimintaprosessien ja niiden toiminnan selkeä kuvaus mahdollistavat niiden tehostamisen ja yhtenäistämisen ERP-järjestelmän avulla. Juha-Pekka Tammela kirjoittaa Provianetin blogissa, että ERP-järjestelmän tärkeimpänä tavoitteen on tehostaa yrityksen liiketoimintaa ja parantaa sen tuottavuutta. ERP-järjestelmän tuottamia hyötyjä yritykselle on muun muassa nopea tiedonkulku, toiminnan automatisointi, kilpailukyvyn vahvistuminen sekä asiakaspalvelun laadun parantuminen. (Tammela 2015)

2.3 Käyttöönottoprojektin vaiheet

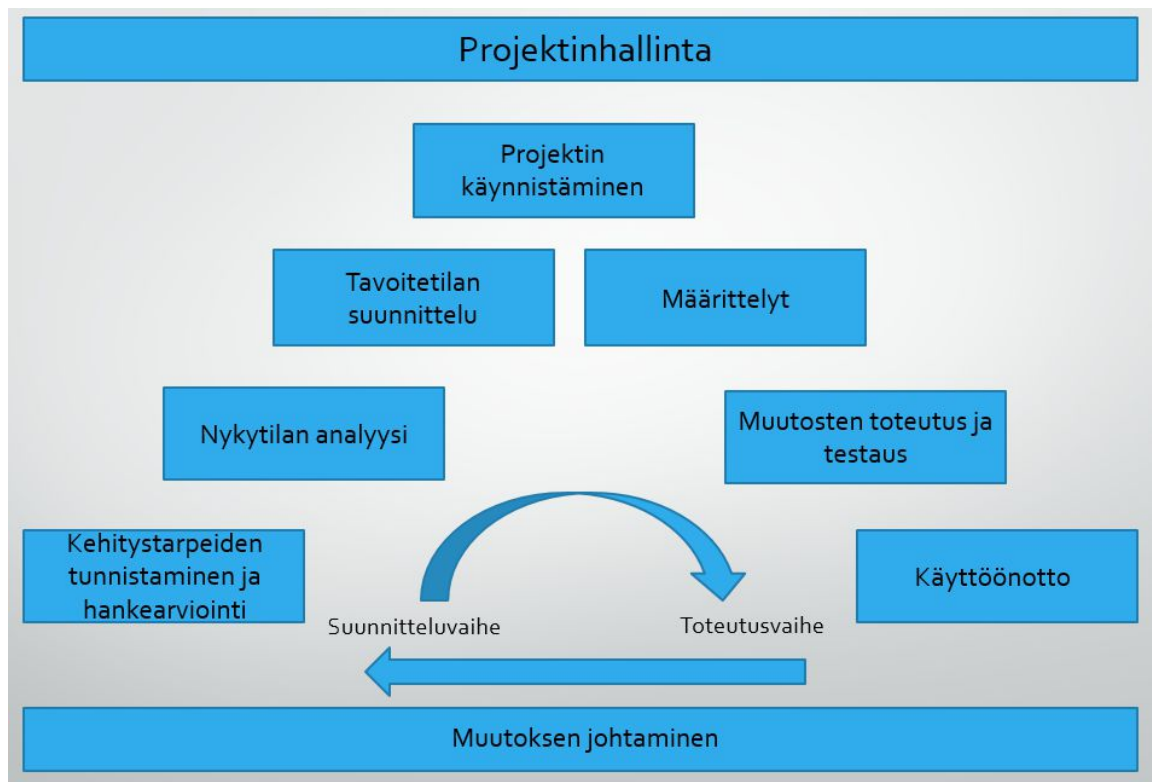
Ensimmäinen askel kohti muutosta, on kysyä miksi jotain lähdetään muuttamaan, ja mitä sillä halutaan saavuttaa. Halutaan todennäköisesti nykyistä parempi ja uudenaikaisempi ratkaisu. Ehkä halutaan karsia joitakin manuaalisesti tehtäviä työvaiheita tai halutaan parempia raportointimahdollisuuksia.

Uuden järjestelmän käyttöönottoprojekti on hyvä aloittaa suunnitteluvaiheella, joka tehdään jo ennen varsinaista kehitysprojektia. Tässä vaiheessa tavoitteena on selvittää yrityksen tarpeet uuteen järjestelmään sekä edellytykset projektin toteuttamiselle. Suunnitteluvaiheessa on jo hyvä miettiä ainakin alustavasti strategisia tavoitteita ja eri toteutusvaihtoehtoja.

Olennaisena osana suunnitteluvaihetta on myös projektin kannattavuuden ja hyötyjen sekä riskien arviointi. Kehityskohteiden tunnistamista varten käytetään benchmarkingia, jossa verrataan omia toimintatapoja muihin samankaltaisiin ryhmiin. Tämä on olennainen osa nykytilan analyysiä. Tietoa nykytilasta voidaan kerätä haastattelemalla työntekijöitä sekä sidosryhmiä, tutustumalla dokumentteihin sekä seuraamalla työnkulkua ja prosesseja käytännössä. Olennaisena osana tässä on tunnistaa rajapinnat sekä sidosryhmät eri prosessien välillä. (Lahti & Salminen 2008, 185-191)

Kehitysprojektin vaiheet:

1. Suunnitteluvaihe
2. Projektin käynnistäminen
3. Toteutusvaihe



Kuvio 2. Taloushallinnon kehitysprojektin vaiheet

Nykytila-analyysin jälkeen on hyvä jatkaa projektia tavoitetilan suunnittelulla. Tässä vaiheessa laaditaan usein erilaisia laskelmia, kuten investointi- ja kannattavuuslaskelmat sekä tehdään erilaisia riski- ja hyötyarviointeja. Kyseenalaistus on tärkeää erilaisissa kehitysprojekteissa. Yksi keskeisimmistä kysymyksistä koko projektin kannalta onkin se, että paljonko yrityksen prosesseista kerätään jo tietoa, ja onko se riittävää. Toisaalta voi myös olla niin, että yrityksessä kerätään aivan liikaa tietoa, ja joku raportoinnin vaihe voidaan jättää pois, kun nähdään että se vie liikaa resursseja verrattuna siitä saatuun hyötyyn. (Granlund & Malmi 2003, 31-32)

Riskianalyysin tavoitteena on tunnistaa käyttöönottoprojektin epävarmuustekijät. Siinä kuvataan sekä yleiset että yrityskohtaiset riskit. Riskejä syntyy niin järjestelmän hankintaan liittyvistä tekijöistä kuin yrityksen omasta toimintatavasta. Analyysissä arvioidaan riskien todennäköisyyttä sekä vakavuutta, ja kuvataan aiheuttaja sekä vaikutukset. Analyysien perusteella voidaan laatia vaatimusmäärittely. Yritys laatii vaatimusmäärittelyn siitä, mitä ominaisuuksia järjestelmässä täytyy olla, ja mitä sen täytyy ehdottomasti sisältää. Ominaisuuksia voidaan luokitella asteikolla: `tärkeä ominaisuus`, `hyvä piirre olla olemassa`, `mukava lisäominaisuus` ja `ei tärkeä ominaisuus`. Vaatimusmäärittelyn kriteereiden perusteella voidaan valita ERP-järjestelmä. (Iskanus & Juuso 2009, 23)

Riippuen yrityksen tarpeista, se voi valita joko valmisohjelmistoon perustuvan ratkaisun tai sitten kokonaan juuri kyseiselle yritykselle räätälöidyn ERP-järjestelmän. Yksilöidyllä ERP-järjestelmällä saadaan juuri yrityksen tarpeisiin räätälöidyt järjestelmät, mutta toisaalta siinä taas päivitykset voivat olla ongelmana.

Taulukossa 1 vertaillaan räätälöidyn järjestelmän ja valmisjärjestelmän ominaisuuksia. Suunnitteluvaiheessa mietittäessä ohjelmistovalintaa, onkin lähes virhe nykyaikana, jos ei selvitetä valmisohjelmistoon perustuvia ratkaisumahdollisuuksia. Vaikka valmisohjelmisto ei täysin ratkaisisikaan kaikkia tarpeita, kannattaa niiden ottamista osaksi kokonaisratkaisua kuitenkin harkita. Ohjelmistohankinnan yhteydessä organisaation toiminta muuttuu vääjäämättä jotenkin, siksi muutoksen huolellisen suunnittelun merkitystä ei voi liikaa korostaa. (Forselius 2013, 23)

Valmisjärjestelmän ominaisuudet	Räätälöidyn järjestelmän ominaisuudet
Kaikki moduulit toimivat yhteen	Vaatii erillisten moduulien integrointia
Samanlainen käyttöliittymä – helppo oppia	Yleensä korkeammat kustannukset
Voidaan joutua tinkimään jostain ominaisuuksista	Räätälöidyt moduulit voivat soveltua yritykselle paremmin
Järjestelmän päivittäminen helppoa	Vaikea hallita moduulien päivityksiä

Taulukko 1. Valmisjärjestelmän ja räätälöidyn järjestelmän vertailu (Iskanus & Juuso 2009, 37)

Projektin käynnistämisvaiheessa tehdään tarkempi projektisuunnittelu. Projektisuunnitelmassa on hyvä määritellä mitä osa-alueita projektiin otetaan sekä mitä mahdollisesti rajataan pois. Projektille on tärkeää määritellä jo aikaisessa vaiheessa projektipäällikkö, joka vastaa yksityiskohtaisesta suunnittelusta ja koko projektin päivittäisestä johtamisesta. Suunnitelmassa on myös hyvä varmistua siitä, että projektilla on riittävästi resursseja ja vaadittua osaamista. Resursoinnilla on suuri vaikutus myös projektin aikataulusuunnitelmaan, joka on hyvä tehdä mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Projekti on tärkeää viedä läpi suunnitelmallisesti ja hallitusti, riippumatta kehityksen kohteena olevasta osa-alueesta. (Lahti & Salminen 2008, 185-191)

Toteutusvaihe aloitetaan usein määrittelyvaiheella, jossa laaditaan muun muassa yksityiskohtaiset prosessikuvaukset, sekä määrittellään mahdollisesti muuttuvat organisaatiot ja työnkuvat. Määrittelyjen jälkeen siirrytään tekniseen toteutus- ja testausvaiheeseen. Sovellusten perustietojen määrittäminen ja mahdolliset järjestelmien tekniset asennukset tehdään ennen, kuin järjestelmää voidaan testata. Testausvaiheessa on parempi, mitä lähempänä ollaan todellisia tilanteita poikkeuksineen. Testausvaiheeseen on hyvä liittää myös käyttäjäkoulutukset ja mahdollisten muutosten suorittaminen, jos puutoksia havaitaan. Alkuvaiheessa kun ohjelma on otettu käyttöön, on tärkeää kiinnittää huomiota uusien työtapojen opettelemiseen, koska voi olla, että uudessa toimintatavassa ei enää tarvitse ottaa esimerkiksi jotain raporttia.

Kun uusista prosesseista on saatu ensivaiheen kokemukset ja projekti on saatu valmiiksi, on aika päättää projekti. Päätökseen sisältyy muodollinen päätös sekä projektin arviointi alkuperäisiin tavoitteisiin verrattuna. Projektin aikana kertynyt oppi kannattaa kerätä, jolloin mahdollisia uusia kehityskohteita saatetaan tunnistaa. Usein kehityskohteita voi tulla vielä toteutusvaiheenkin aikana, jolloin niitä ei välttämättä pystytä toteuttamaan, vaan ne siirtyvät seuraaviin projekteihin. Olennaista on arvioida myös sitä, miten toimintatavat ovat muuttuneet, ja osataanko uuden järjestelmän ominaisuuksia hyödyntää. Onko turhat työvaiheet pystytty karsimaan, ja pystytään keskittymään mielekkäseen tekemiseen. (Lahti & Salminen 2008, 185-191)

3 MITEN OHITTAAN KARIKOT KÄYTTÖÖNOTTOPROJEKTISSA?

ERP-järjestelmän käyttöönotto voi olla hankalaa, koska projektissa kaikki riippuu kaikesta. Ongelmat yhdessä moduulissa voivat aiheuttaa ongelmia jossain toisessa prosessissa. Tämän vuoksi onkin tärkeää tehdä kehitysprojekti, tässä tapauksessa järjestelmän käyttöönotto, alusta loppuun huolella. (Granlund & Malmi 2003, 31-32) Epäonnistumisen syitä on monia. Keskeisiä syitä käyttöönottoprojektin epäonnistumisessa ovat mm. epärealistiset odotukset kommunikointiongelmien järjestelmätoimittajan ja loppuasiakkaan välillä. Usein syynä voi olla myös se, että keskitytään projektiin liian teknologiapainotteisesti, jolloin asiakkaan liiketoiminnan haasteet ja toiminnan kehittämissuunnitelmat jäävät usein teknisen järjestelmän määrittelyn, toteutuksen ja käyttöönoton jalkoihin. (Kettunen & Simons 2001)

Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprojektin onnistumisen kannalta on erittäin tärkeää, että yrityksessä ymmärretään, minkä takia ERP-järjestelmää ollaan hankkimassa, ja mitä liiketaloudellisia hyötyjä siitä odotetaan saavan. Pk-yrityksillä on harvoin tietoa tai kokemusta järjestelmäprojekteista sellaista aloittaessaan. Siksi onkin tärkeää tehdä huolellinen tavoitetilan suunnittelu, jossa on määritetty realistiset tavoitteet aikataulusta sekä resursseista. (Iskanus & Juuso 2009, 21)

3.1 Johdon tuki ja sitoutuminen

Juha-Pekka Tammela kirjoittaa Provianetin blogissa ERP-hankkeiden menestystekijöistä, joista seuraavana käsittelen mielestäni tärkeimpiä. Ensimmäisen tulee johdon sitoutuminen. Yrityksen johdon tuki ja sitoutuminen ovat todella tärkeässä asemassa ERP-hankkeen onnistumisen kannalta. Johdon tuki näkyy mm. ohjeiden antamisena sekä projektiryhmän kokouksiin osallistumisena. Johdon rooliin kuuluu myös käyttöönotettavan järjestelmän merkityksestä viestiminen yrityksen työntekijöille. Sitoutumisesta ERP-hankkeeseen kertoo muun muassa se, kuinka paljon johto on valmis antamaan resursseja hankkeen suorittamiseen, kuten henkilöstöä, rahoitusta ja laitteistoa. (Tammela 2015)

ERP-järjestelmän käyttöönottoon vaaditaan paljon työtä kaikilta. Yrityksen johdon on sitouduttava projektiin yhtäläillä kuin työntekijöidenkin. Vaikka ulkopuolinen apu voi tulla kyseeseen otettaessa uutta ohjelmaa käyttöön, ei vastuuta saa siirtää ulkopuolisille asiantuntijoille. Yrityksen työntekijät ovat parhaita asiantuntijoita projektissa. He tietävät miten yrityksen asioita hoidetaan parhaiten, ja mitkä asiat vaikuttavat mihinkin. Parhain tulos käyttöönottoprojektissa saavutetaan, kun ohjelmiston käyttäjät toteuttavat ohjelman käyttöönoton.

Lemonsoft Oy:n ERP konsultti ja kouluttaja Juha Kalliola painottaa projektin tärkeyden huomioimista. Usein ohjelmiston käyttöönotto jää ikään kuin taka-alalle, sillä yrityksen toiminnan pitää kuitenkin jatkua normaalisti. Muiden kiireiden vuoksi toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto voi viivästyä tai jopa keskeytyä. Tämän vuoksi käyttöönottoprojekti pitää alusta alkaen priorisoida korkealle, jotta lopputuloksesta tulee onnistunut. (Kalliola 2015)

Johtamisen merkitys korostuu ennen kaikkea projektin sujuvan etenemisen varmistamisessa, sekä käytännön ongelmien poistamisessa. Näiden lisäksi johtajilla on vaikutusta erityisesti muutosvastarinnan pienentämisessä, jota käsittelem myöhemmin tässä työssä. Ylimmän johdon tuen puuttuessa aiheutuu alemmille hierarkia tasoille joskus suuriakin ongelmia. Projektin vetäjillä sekä työntekijöillä voi olla ymmärrys esimerkiksi työmäärästä, joka kehitykseen tarvittaisiin, mutta heillä ei ole välttämättä mahdollisuutta toimia sen mukaan, jos johdon tuki puuttuu. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että ei anneta esimerkiksi riittäviä resursseja projektin hoitamiseen, vaan oletetaan että se hoiduu muiden töiden ohella. Tämä johtaa siihen, että projektia ei useinkaan saada vietyä loppuun asti, vaan työntekijät palaavat vähitellen vanhoihin toimintatapoihin. Varsinkin projektin alkuvaiheessa työntekijät kaipaavat johtajan panostusta, ohjeita ja neuvoja. (Lanning 1996, s. 89-93)

3.2 Realistinen aikataulu

Johdon tuen lisäksi keskeisenä menestystekijänä ERP-hankkeissa voidaan pitää projektinhallintaa. Se sisältää tavoitteiden ja laadun määrittelyn, työ- ja resurssisuunnitelmien kehittämisen sekä hankkeen etenemisen seurannan. Projektinhallinnan kannalta onkin erittäin tärkeää asettaa realistinen aikataulu. Usein liian kiireisellä aikataululla tehtyjen projektien toimenpiteet kärsivät. Toisaalta taas liian pitkään kestävä projekti johtaa väistämättä työntekijöiden kärsivällisyyden menettämiseen. Tämä voidaan estää tehokkaalla

projektinhallinnalla. Esimerkiksi välitavoitteiden asettaminen auttaa aikataulussa pysymistä. (Tammela 2015)

Aikataulua suunniteltaessa täytyy ottaa huomioon, että ERP-järjestelmän käyttöönotto on suuritöinen ja aikaa vievä prosessi. Käyttöönottoprojektin läpivieminen vaatii paljon myös henkilöstöresursseja. Hyvin suunniteltu ja aikataulutettu projekti viimeistellään käyttöönottovaiheessa, joka onkin syytä tehdä huolella ja kunnollisesti. Tämän vuoksi käyttöönottoa ei tulisi ajoittaa sesonkiaikaan eikä juuri ennen henkilöstön lomaa. (Visma Software Oy 2014)

3.3 Koulutus

Muutosprosessissa eli tässä tapauksessa uuden järjestelmän käyttöönotossa tärkeää on järjestää työntekijöille uuden ERP-järjestelmän käyttökoulutusta sekä järjestelmän käytön harjoittelemista. Projektin onnistumisen kannalta keskeisessä asemassa onkin muutoksenhallinta, ja kuinka saadaan työntekijät suhtautumaan hankkeeseen positiivisella tavalla. (Tammela 2015)

Koulutukseen liittyy selkeästi yksi ongelma, joka on usein myös muiden kehitysprojektin osa-alueiden ongelma. Ongelma on, että tärkeitä elementtejä ei eroteta vähemmän tärkeistä. Projektin alussa voidaan tarjota työntekijöille tarkkaa koulutusta esimerkiksi tulevista organisaatorakenteista sekä toimintatavoista vaikka yleensä heti koulutuksen jälkeen ei olekaan käytännössä mahdollista muuttaa toimintatapoja ja rakenteita. Tämä ei motivoi työntekijöitä muutokseen. Projektin alussa pitäisikin ennemmin antaa uutta ajattelutapaa tukevaa yleiskoulutusta, ja täsmäkoulutusta vasta järjestelmän käytön vakiinnuttamisvaiheessa. Koulutus on tärkeää kohdentaa kaikille uutta järjestelmää käyttäville työntekijöille, jotta ei synny tietämättömyyden takia arvailuja ja perättömiä huhuja.

Koulutuksen ei tarvitse välttämättä olla mikään erikseen järjestetty aikaa vievä ja kallis tilaisuus, vaan sen voi hyvin järjestää työn lomassa pidettäväksi lyhyiksi opastustauoiksi. Tärkeintä on, että työntekijät saavat riittävän koulutuksen uuden järjestelmän käyttöön liittyen, sillä vaikka innostusta ja motivaatiota olisi, niin kehitys pysähtyy väistämättä taitojen puuttuessa. (Lanning 1996, 113-117)

Käyttöönottovaihe kestää yleensä n. 4-12 kuukautta, ja kaikki järjestelmän hyödyt eivät ole vielä tässä vaiheessa näkyvissä, Käyttöönoton jälkeen järjestelmän käyttöä tulee vielä tehostaa ja vakauttaa. Käyttöönottovaihe voi myös joltain osin haitata yrityksen toiminnan tehokkuutta lyhyellä aikavälillä, mutta kun järjestelmä saadaan kunnolla käyttöön, investointi maksaa itsensä takaisin. Siinä vaiheessa kun ohjelmaa on alettu jo käyttää, on koulutuksella vielä tärkeä osa. Täsmäkoulutus on paras ajoittaa käyttöönottovaiheeseen, jolloin ohjelmasta saadaan kaikki mahdollinen hyöty irti. (Iskanius & Juuso 2009, 21)

3.4 Yhteistyö valitun järjestelmätoimittajan kanssa

Onnistuneen järjestelmähankinnan kannalta on myös tärkeää, miten yhteistyö sujuu valitun järjestelmätoimittajan kanssa. Tämän vuoksi alkuvaiheessa on hyvä selvittää, miten järjestelmätoimittajan ylläpito- ja tukipalvelut toimivat ja sopivatko ne omalle yritykselle. Henkilökemia yrityksen ja järjestelmätoimittajan kanssa on myös erityisen tärkeä, sillä toiminnanohjausjärjestelmä on pitkäaikainen investointi ja järjestelmätoimittajan kanssa ollaan tekemisissä itse käyttöönottoprojektin jälkeenkin. Mitä enemmän järjestelmätoimittajalla on kokemusta saman alan järjestelmäprojektien toteuttamisesta, sen paremmin he todennäköisesti tietävät tyypilliset haasteet ja ongelmakohdat jo etukäteen. (Visma Software Oy 2014) Pk-yritysten projektihallintaosaamisessakin on usein puutteita, eivätkä ne välttämättä tunne ERP-järjestelmien tuomia mahdollisuuksia. Tämän vuoksi järjestelmätoimittajat ovatkin usein vahvemmillä neuvottelutilanteissa. (Iskanius & Juuso 2009, 21)

Järjestelmätoimittajia voidaan arvioida esim. seuraavilla ominaisuuksilla: toimittajan vakavaraisuus, toiminnan pitkäjänteisyys, ymmärrys yrityksen ongelmakentästä, ohjelmiston kehityssuunnitelma, yhteistyökyky, hinnoittelupolitiikka ja henkilöstön osaaminen. Myös järjestelmätoimittajan sitoutuminen asiakkaaseen, tekninen osaaminen, käytettävissä olevat resurssit sekä referenssiyritykset ja toimialaosaaminen ovat huomionarvoisia seikkoja. Projektin onnistumisen kannalta on tärkeää, selkeä työnjako järjestelmätoimittajan ja asiakasyrityksen välillä. (Iskanius & Juuso 2009, 24-25)

3.5 Viestintä ja kommunikaatio

Yrityksen johdolla on tärkeä rooli projektin onnistumisen kannalta, sillä johdon rooli on toimia projektin puolestapuhujina ja yhteyshenkilöinä kaikille sidosryhmille. Henkilöstön sitouttaminen projektiin onnistuu, kun heidät pidetään ajan tasalla ja motivoituneina. Haasteena ovat kaikenlaiset kommunikaatiokatkokset projektin vetäjien ja muun henkilöstön välillä. (Visma Software Oy 2014)

Tiedonkulku yrityksessä ylhäältä alaspäin voi olla tavallisestikin heikkoa, jolloin se korostuu erityisesti kehitysprojektin aikana. Tärkeää olisi, että varsinkin projektin alkuvaiheessa tietoa yleisistä projektiin liittyvistä asioista levitetäisiin tehokkaasti kaikille työntekijöille ja varsinkin niille, joiden pitäisi muuttaa toimintatapojaan. Projektin aikataulu ja vaiheet olisi hyvä tuoda tietoon työntekijöille tarpeeksi tarkasti jo aikaisessa vaiheessa. Huonosta viestinnästä seuraa turhia huhuja ja luuloja, jotka ovat omiaan syömään työntekijöiden motivaatiota.

Rehellinen ja avoin tiedotus voi olla vaikeaa monestakin syystä. Ei välttämättä tiedetä kenelle pitäisi tiedottaa ja mitä. Lisäksi johto voi pelätä negatiivisia ja yliampuvia reaktioita muutosehdotuksia vastaan. Voi myös olla, että johto itsekään ei usko kehitysprojektin tavoitteiden toteutumiseen eikä sen vuoksi kerro projektin tavoitteista alaisille. On kuitenkin ymmärrettävä se, että tietämättömyys johtaa usein vielä pahempiin reaktioihin. Tiedon puuttuessa, kehitysprojektin tarvetta ei välttämättä ymmärretä ja sen seurauksena toiset työntekijät voivat muuttua passiivisiksi ja toiset alkavat vastustamaan voimakkaasti juuri aloitettua projektia. (Lanning, 1996, 65-68)

3.6 Muutosvastarinta

Kehitysprojektin yhteydessä esiintyy usein muutosvastarintaa. Syitä muutosvastarintaan on monia. Seuraavana onkin listattu Michael Armstrongin sekä Sharratin ja McMurdon havaintoihin perustuvia syitä.

1. **Vakauden kaipuu.** Muutoksesta johtuvan epävakauden seurauksena on useasti vaistomainen vastustusreaktio.
2. **Tottumukset.** Totutut turvalliset tavat, joista ei haluta luopua
3. **Yhteisön normit.** Jotta muutos voi tapahtua, pitää yleensä muuttaa normeja. Normien muuttamisen seurauksena voi olla vastustusreaktio. vastustusreaktion

4. **Pelko taloudellisten etujen ja arvovallan menettämisestä.** Ehkä yleisin syy muutosvastarintaan Armstrongin mukaan. Muutosta vastustetaan, jos omat edut taistelevat yrityksen etua vastaan.
5. **Väärinkäsitykset.** Sen paremmin johtajat kuin työntekijäkään eivät välttämättä ymmärrä tai sisäistä muutoksen seurauksia. Tästä seuraa monenlaisia väärinkäsityksiä.
6. **Näkemyserot.** Riippuen muutoksen tavoitteista, voidaan menettää henkilöstön tuki. Esim. jos muutoksella pyritään saamaan aikaan henkilöstön moraalikäsityksen tai arvojen kanssa ristiriidassa olevaa. Jos näkemyseroja ilmenee, pitää selvittää johtuvatko ne todella näkemyseroista vaiko kenties väärinymmärryksistä.
7. **Tuntemattoman pelko.** Tuntemattoman pelko on seurausta tietämättömyydestä, jota seuraa yleensä epävarmuus.
8. **Muutoksen tarvetta ei ole ymmärretty.** Kehittämisprojekteissa muutostarve johtuu usein asiakkaiden muuttuneista vaatimuksista tai kilpailijoiden toiminnasta, jolloin yrityksen toiminta ja ympäristön vaatimukset ovat ajautuneet ristiriitaan.
9. **Pelko kykenemättömyydestä oppia uutta ja epäonnistumisen pelko.**
10. **Muutoksen ei nähdä tuovan mitään etuja.** Työntekijän pitää ymmärtää muutoksen tarve henkilötasolla, jotta hän voi sen ymmärtää myös yritystasolla. Jos työntekijä ei ymmärrä muutoksen tuovan etua omaan työhönsä, ei hän halua tukea muutosta tai siihen johtavaa toimintaa.

Kehitysprojektin johtajan onkin tärkeää ymmärtää, että muutosvastarinta on inhimillistä ja luonnollista toimintaa. On aivan normaalia, että ihmiset pelkäävät esim. oman asemansa puolesta. Tärkeää onkin tunnistaa muutosvastarinnan aiheuttajat, ja ne on pyrittävä kumoamaan työntekijöitä motivoimalla. Tärkein yksittäinen tekijä, jolla saadaan työntekijät sitoutumaan projektiin, on heidän ottaminen mukaan projektiin jo varhaisessa vaiheessa. Kehitysprojektin aikana välttämätöntä on tiedottaa työntekijöitä enemmän kuin normaalisti. Sitouttamalla henkilöstö käyttöönottoprojektiin saadaan työntekijät sitoutumaan myös järjestelmään, ja kehittyvään liiketoimintatapaan. (Lanning 1996, 30-31)

Onnistuneen käyttöönoton jälkeen on tärkeää keskittyä uuden järjestelmän hienosäätöön, niin, että uudesta toiminnanohjausjärjestelmästä saataisiin maksimaalinen hyöty irti heti alussa. Onnistuneen tietojärjestelmähankinnan tunnistaa innokkaista ja tyytyväisistä järjestelmän käyttäjistä. Sujuva käyttöönotto on siis mahdollista, vaikka toisinaan uusien järjestelmien käyttöönottoprojektit epäonnistuvatkin. Kunhan määritellään tavoitteet ja toimitaan suunnitelman mukaisesti, niin onnistuminen on enemmän kuin mahdollista. Panostamalla projektin jokaiseen osa-alueeseen saadaan kokonaisuudesta toimiva. (Forselius 2013, 106-109)

4 TOIMEKSIANTAJAN KÄYTTÖÖNOTTOPROJEKTI

Toimeksiantajan käyttöönottoprojekti alkoi tammikuussa 2017. Tutkin projektin onnistumista kvalitatiivisen tutkimuksen avulla. Toteutin tutkimusta varten haastatteluja. Haastateltavina olivat yrityksen johto, sekä kolme järjestelmää käyttävää työntekijää. Kysymykset käsittelevät pääasiassa itse käyttöönottoa sekä kokemuksia järjestelmän käytöstä. Tutkimusmenetelmänä käytin avointa haastattelua, jonka tavoitteena oli saada hyvä kokonaiskuva toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprojektista, sekä parannusehdotuksia. Lisäksi haastattelun avulla pyrittiin kartoittamaan mahdollisen lisäkoulutuksen tarve. Haastattelukysymykset löytyvät tämän opinnäytetyön liitteenä. Toisena tutkimusmenetelmänä oli oma havainnointini projektin aikana.

4.1 Johdon tuki projektin aikana

Haastatteluissa kävi ilmi, että johdon tuki ei juuri näkynyt projektin aikana. Tosin käyttäjät kokivat, että johdolta olisi tarvittaessa saanut tukea projektin edetessä. Omat havaintoni johdon tuesta vahvistavat tätä näkemystä. Yrityksen johto antoi tarpeeksi resursseja projektin läpiviemiselle, sillä siihen annettiin mahdollisuus keskittyä pari päivää viikossa täysipäiväisesti, vaikka muut työtkin piti tietenkin hoitaa. Kun projekti oli johdon toimesta priorisoitu korkealle, saatiin se vietyä loppuun asti onnistuneesti.

Varsinkin projektin alussa johdon tuki mielestäni näkyi hyvin siinä, että johdolta tuli tarkka ohjeistus milloin ja missä muodossa asiakasluettelot ja muu tarvittava Master Data tulisi olla valmis siirrettäväksi ohjelmaan. Omien havaintojeni mukaan yrityksen johto piti kehitysohjelmia hyvin tärkeänä, mutta se olisi voinut painottaa sen merkitystä ja projektin tavoitteita enemmän myös alaisille. Ylimmällä johdolla tulisi aina olla selkeä strategia kehitysohjelmien läpiviemiseksi.

4.2 Projektin aikataulutuksen onnistuminen

Projektin aikataulutukseen oltiin pääosin tyytyväisiä. Haastatteluissa nousi esille projektin käyttöönottovaiheen aika. Ohjelma otettiin tilitoimistossa käyttöön vuoden kiireisimpänä aikana eli heti alkuvuodesta. Parempi aikataulu olisi ollut syksyllä, alkuvuoden kiireiden ja kesän lomien jälkeen. Aikataulutus olisikin tärkeää miettiä, niin että silloin kun

ohjelma otetaan käyttöön, pystytään siihen keskittymään täysillä. Nyt ohjelman käyttö jäi kuitenkin taka-alalle ainakin yrityksen johdolla, koska ohjelman käytön opetteluun ei jäänyt muiden kiireiden vuoksi aikaa.

Kaikki kehitysprojektin vaiheet käytiin kuitenkin suunnitelman mukaisesti läpi, ja ohjelma otettiin käyttöön sovittuna aikana heti tammikuun aikana. Aikataulu oli suunniteltu niin, että siitä pystyttiin pitämään kiinni. Eri vaiheille oli varattu riittävästi aikaa. Onkin tärkeää ottaa huomioon kehitysprojekteissa myös ajankäytön resursointi.

4.3 Koulutuksen taso

Haastatteluissa tuli esille myös koulutuksen taso ja ajankohta. Inox-TITO otettiin käyttöön tilitoimistossa heti vuoden 2017 alussa. Järjestelmäntoimittaja toteutti koulutuksen yrityksen johdolle kolmessa eri puhelinkoulutuksessa. Kaikki työntekijät osallistuivat myöskin yhteen puhelinkoulutukseen sekä vielä yrityksen kesken järjestettyyn koulutus-tilaisuuteen. Koulutuksessa käytiin läpi ohjelmaa ja sen toimintoja yleisesti. Osa työntekijöistä kritisoikin, että koulutus oli liian pintapuolista, mutta sillä on kuitenkin pärjännyt.

Työntekijät kokivat myös, että koulutusta olisi voinut jatkaa silloin kun ohjelmaa oli jo muutaman kuukauden käytetty, jotta mahdollisia kysymyksiä ja kehitysehdotuksia olisi voinut käydä läpi. Koulutuksen taso koettiin kuitenkin pääosin hyvänä ja riittävänä. Yksi haastateltavista mainitsi koulutuksen myös motivoineen häntä käyttämään ohjelmaa heti alusta alkaen. Kun koulutus on riittävää, se yleensä motivoikin työntekijöitä, ja näin pystytään ottamaan ohjelmasta kaikki hyöty irti.

Koulutuksen vähyyteen vaikutti ehkä eniten juuri ohjelman käyttöönoton ajankohta. Ajankohta oli vuosi- ja veroilmoitusten vuoksi muutenkin kiireinen, joten käyttöönottoon ei riittänyt kuitenkaan niin paljon aikaa, kuin se olisi vaatinut. Onkin tärkeää, ottaa huomioon, että käyttöönoton aikanakin on hyvä järjestää täsmäkoulutusta, jolloin oppi menee parhaiten perille, kun sitä pystyy heti käytännön työssä käyttämään.

Kantapäänkin kautta oppii, mutta virheiden avulla saatu oppi ei ole kuitenkaan paras vaihtoehto. Ohjelman virheellinen käyttö voi tuoda jopa lisätöitä työntekijälle ja näin ohjelmasta ei saavuteta toivottua hyötyä vaan pikemminkin päinvastoin. Vääriä toimintatapoja käyttäen ohjelman käyttö vähintäänkin hidastuu, koska väistämättä tulee ylimääräisiä polkuja jonkin toiminnon suorittamiseen.

4.4 Järjestelmätoimittaja

Kaikki työntekijät eivät olleet itse suoraan yhteydessä järjestelmätoimittajaan, mutta yhteistyö koettiin kuitenkin pääosin hyväksi. Järjestelmätoimittajaan sai tarvittaessa yhteyden, ja he loivat itsestään helposti lähestyttävän kuvan. Tämän voin itse omien kokemuksien myötä myös vahvistaa. Koin, että järjestelmätoimittaja oli alusta alkaen kiinnostunut esim. siitä, kuinka saisimme yrityksessä kaiken tarvittavan datan siirrettyä mahdollisimman helposti ohjelmaan, ja millainen hinnasto kannattaa luoda, jotta se toimii parhaalla mahdollisella tavalla.

Järjestelmätoimittajan toiminnasta myös huomasin, että he ottavat asiakkaan tosissaan, sillä kehitysehdotuksia antaessamme, otettiin ne heti vastaan, ja ohjelmaan tehtiin heti esille tulleiden ideoiden mukaisia muutoksia. Järjestelmätoimittajan valinnan suhteen on tilitoimistossa oltu tyytyväisiä. Tukipalvelut ovat hyvät, ja heiltä on aina helppo saada joku kiinni tarvittaessa.

Onnistuneeseen käyttöönottoprojektiin vaadittava hyvä yhteistyö järjestelmätoimittajan kanssa osui nappiin tässä projektissa. Järjestelmätoimittaja on erikoistunut juuri tilitoimistojen toiminnanohjausjärjestelmään, ja heillä on paljon kokemusta samanlaisista projekteista. Järjestelmätoimittajan kokemuksen avulla pystyttiin välttämään suurimmat haasteet käyttöönotossa.

4.5 Viestintä projektin aikana

Haastateltavista osa koki, että viestintä oli riittävää. Viestintä toteutettiin pääasiassa sähköpostilla sekä kasvotusten. Yksi haastateltavista kritisoi kuitenkin yrityksen sisäistä viestintää projektin aikana. Hän koki, että projektille ei määritelty mitään selkeää tavoitetta, tai ainakaan siitä ei mainittu. Myöskään ohjelman käyttöönoton jälkeen ei ole sovittu yhteisistä pelisäännöistä. Kaikki työntekijät kuitenkin tiesivät projektiin liittyvistä muutoksista työhönsä, ja osasivat näin muuttaa omia toimintatapojaan. Epätietoisuus johtaa usein stressiin, ja voi edesauttaa myös muutosvastarintaa. Hyvä viestintä onkin erittäin tärkeää sekä yrityksen sisällä että eri sidosryhmien välillä, jotta projekti onnistuu.

4.6 Muutosvastarinnan esiintyminen projektissa

Haastattelujen perusteella muutosvastarintaa ei projektin aikana juuri esiintynyt. Haastateltavat kokivat, että uusi toiminnanohjausjärjestelmä tuli todella tarpeeseen, ja sen avulla on pystytty parantamaan tilitoimiston eri tehtäviä, etenkin laskutusta. Ohjelma on otettu käyttöön luottavaisin mielin, ja sen uskotaan parantavan työn suunnittelua ja aikataulutusta vielä huomattavasti tulevaisuudessa, kun ohjelman käyttö saadaan vakiinnutettua. Yksi haastateltava sanoi, että aluksi ohjelman käyttö tuntui työläältä, mutta nyt huomaa kuinka paljon ohjelma on tuonut tiettyihin työvaiheisiin helpotusta.

Vähäinen muutosvastarinta voi olla seurausta siitä, että yritys on pieni, ja työntekijät saatiin kaikki mukaan heti alusta lähtien. Osa haastateltavista työntekijöistä on ollut yrityksessä töissä vasta alle vuoden, jolloin heillä ei ollut niin vakiintuneita käytäntöjä, joilla he töitä tekivät. Tästä johtuen heidän ei ollut vaikea luopua vanhoista tavoista.

5 YHTEENVETO

Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprojektit ovat yksi haasteellisimmista projekteista, joita yrityksissä tehdään. Suuret järjestelmähankinnat vaativat aina paljon resursseja, joita on etukäteen hieman haastava arvioida. Opinnäytetyöni tavoitteena oli Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton haasteiden selvittäminen ja niiden välttäminen. Käsittelin opinnäytetyössäni erilaisia ERP-järjestelmän implementoinnin haasteita sekä kuinka ne pystyttäisiin välttämään. Näitä haasteita ja kehitysprojektin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä on paljon, joten rajasin aiheen koskettamaan pääosin kehitysprojektin onnistumiseen vaikuttaviin tekijöihin henkilöstön näkökulmasta.

5.1 Tutkimuksen tulokset

Tilitoimistossa ERP-järjestelmän hankintaprosessia oli suunniteltu jo monta vuotta, mutta aikaa sen toteuttamiselle ei ollut vielä löydetty. Opinnäytetyön aiheeksi toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto valikoitui työnantajan ehdotuksesta. Käyttöönottoprojekti toteutettiin yrityksessä todella nopealla aikataululla ja se oli tässäkin tapauksessa raskas projekti. Niin kuin haastatteluissa tuli esille myös ajankohta projektin toteuttamiselle oli haasteellinen. Projektin sijoittaminen johonkin muuhun kuin vuoden kiireisimpään ajankohtaan olisi varmasti auttanut kehitysprojektin hallitsemisessa. Myös viestinnän hankaluudet yrityksen sisällä toivat pieniä haasteita käyttöönottoon ja epätietoisuus omista tehtävistä työntekijöille stressiä. Seuraavassa käyttöönottoprojektissa tulisikin kiinnittää huomiota erityisesti viestinnän laatuun sekä ajankohdan valintaan.

Tutkimuksen tuloksena voidaan nähdä myös koulutuksen tärkeys tämän kaltaisissa uusien järjestelmien käyttöönotoissa. Niin kuin toin esille luvussa 3.3, käytännönläheinen koulutus varsinkin käyttöönottovaiheessa on avainasemassa. Riittävän koulutuksen ja käytännön harjoittelujen myötä uudesta ohjelmasta saadaan paras mahdollinen hyöty eikä käyttökokemus jää vaillinaiseksi. Tässä projektissa koulutukseen olisi pitänyt käyttää enemmän aikaa, mutta se ei kuitenkaan ole vielä myöhäistä, sillä ohjelmaa on käytetty vasta niin vähän aikaa, että vääriä toimintatapoja ei ole ehtinyt vakiintua.

Myös johdon tuen merkitys korostuu käyttöönottoprojektin onnistumiseen vaikuttavana tekijänä. Kun yrityksen johto uskoo projektiin ja kertoo siitä alaisilleen, myös alaiset saa-

daan vakuutettua kehitysprojektin tarpeellisuudesta. Johdon tuen merkitys tässä kehitysprojektissa oli tärkeä vaikka se ei aina näkynyt niin työntekijät kuitenkin tiesivät, että yrityksen johto on tämän projektin takana, jolloin työntekijöiden oli helppo luottaa siihen.

Toiminnanohjausjärjestelmä hankittiin ennen kaikkea helpottamaan laskutusta, mutta siitä nähtiin olevan myös paljon muuta hyötyä. Haastattellessani yrityksen johtoa, sain selville, että laskutus on helpottunut todella paljon. Se on nopeampaa eikä enää jää töitä laskuttamatta puutteellisen seurannan vuoksi. Uuden ERP-järjestelmän myötä myös työajan seuranta helpottui huomattavasti ja työtehtävistäkin ollaan paremmin perillä. Yhteenvetona voidaan todeta, että ERP-järjestelmän käyttöönotto onnistui kohtalaisen hyvin ja se saatiin aikataulun mukaisesti käyttöön. Muutokseen suhtaudutaan yrityksessä positiivisesti. Yrityksessä uskotaan, että ERP-järjestelmästä saadaan lisää hyötyjä irti tulevaisuudessa, kuten luvussa 4.5 kerroin.

Opinnäytetyöprosessini alkoi vähän myöhään siihen nähden, että ohjelma oli jo otettu käyttöön, kun aloin aihetta tutkimaan. Tästä johtuen opinnäytetyöni tuloksia ei pystytty tässä projektissa kaikilta osin hyödyntämään. Tämän projektin aikana saatuja oppeja voidaan kuitenkin hyödyntää tulevaisuudessa samankaltaisissa hankkeissa yrityksen sisällä. Projektin aikana esille tulleet ongelmat tiedetään nyt, ja ne pystytään paremmin välttämään seuraavissa projekteissa ottamalla ongelmakohdat huomioon jo suunnittelu- vaiheessa. Samoja virheitä ei kannata tehdä, ja järkevällä projektiseurannalla vältetään niiden toistaminen.

Haastattelut tehtiin, kun ohjelma oli ollut käytössä muutaman kuukauden, joten siihen oltiin vasta totuttelemassa, eikä kaikkea hyötyä osattu vielä ohjelmasta ottaa irti. Lisäksi yrityksen alkuvuoden kiireistä johtuen ei ole ehditty pitämään kunnollista palaveria ohjelmasta ja sen käyttömahdollisuuksista. Uskon kuitenkin, että vuoden päästä käyttöönotosta ohjelmaan ollaan erittäin tyytyväisiä ja siitä saatava taloudellinen hyötykin tulee varmasti kasvamaan.

5.2 Jatkotutkimusehdotukset

Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprojekti ei ole vielä täysin ohi tässä yrityksessä, vaan tulisikin muistaa, että kehityksen tarve on jatkuva tämän kaltaisissa hankkeissa. Koulutusta tullaankin varmasti jatkamaan samalla, kun uudet kesätyöntekijät koulutetaan käyttämään ohjelmaa. Nyt kun työntekijöiden kokemuksia koulutuksesta ja

sen laadusta on kuultu, niin vastaisuudessa pystytään tekemään tämäkin paremmin. Kesätyöntekijöiden koulutuksesta tulisi tehdä yksityiskohtainen suunnitelma, johon laaditaan myös koulutuksen tavoitteet sekä miten koulutuspäivään tulee valmistautua sekä kouluttajan että koulutettavien.

Lisäksi tässä kehitysprojektissa siirrettiin tilitoimiston elinkeinotoimintaa harjoittavat yrittäjäasiakkaat toiminnanohjausjärjestelmään. Maa- ja metsätalousyrittäjäasiakkaat tullaan todennäköisesti jossain vaiheessa lisäämään samaan järjestelmään. Tämän tutkimuksen tuloksia pystytäänkin osittain hyödyntämään tuossa projektissa. Ajankohdan valinta, laadukas koulutus sekä riittävä viestintä tulisi olla avainasemassa seuraavassa kehitysprojektissa.

LÄHTEET

- Devlab 2015. Devlab Oy. Viitattu 23. helmikuuta 2017 <http://www.devlab.fi/erpin-hyodyt-pahkinankuoressa/>.
- Forselius, P. 2013. Onnistunut tietojärjestelmän hankinta. Vantaa: Talentum Media Oy. pp.106-09.
- Granlund, M. & Malmi, T. 2003. Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. Jyväskylä: WSOY.
- Iskanius, P. & Juuso, J. 2009. Arviointikriteerit toiminnanohjausjärjestelmän hankintaan. TOMI -raportti 5. Oulun yliopisto, Raahen toimintayksikkö.
- Kalliola, J. 2015. Lemonsoft: ERP projekti - Onnistumisen haasteet. Viitattu 31. maaliskuuta 2017 <http://lemonsoft.fi/erp-projekti-onnistumisen-haasteet/>.
- Kettunen, J. & Simons, M. 2001. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto pk-yrityksessä. VTT Tietopalvelu.
- Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti Digitaalista Taloushallintoa. Juva: WSOY.
- Lanning, H. 1996. Organisaation muutoksen toteuttaminen. Espoo: Nordmanin Kirjapaino OY.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 19. huhtikuuta 2017 http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kvali/L1_2.html.
- Tammela, J.-P. 2015. Proviane: ERP-toiminnanohjausjärjestelmän hankinta ja käyttöönotto yrityksessä. Viitattu 23. helmikuuta 2017 <https://www.provianet.fi/erp-toiminnanohjausjarjestelman-hankinta-ja-kayttoonotto-yrityksessa/>.
- Visma Software Oy 2014. ERP-järjestelmän ostajan opas. Viitattu 2. helmikuuta 2017 <http://www.visma.fi/tietopankki/opas/erp-ostajan-opas>.

Haastattelukysymykset TITO-toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoon liittyen

Tämän haastattelun avulla pyritään saamaan kokonaiskuva toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprojektin onnistumisesta. Lisäksi selvitetään mahdollisia parannusehdotuksia ja kartoitetaan tarve lisäkoulutukseen.

1. Miten projektista tiedotettiin?
2. Mitä kanavia käytettiin kommunikointiin projektin aikana?
3. Saitko riittävästi tietoa projektista ja sen tuomista muutoksista?
4. Miten järjestelmätoimittaja mielestäsi sitoutui projektiin? Antoivatko he käytännön apua, vai jäikö opastus teoriatasolle?
5. Miten yhteistyö on näkynyt projektin aikana? Entä sen jälkeen?
6. Miten koulutus järjestettiin? Kuinka usein ja montako kertaa?
7. Tunnetko, että koulutus on ollut riittävä vai tunnetko tarvitsevasi lisäkoulutusta jollain osa-alueella?
8. Millä tavalla koulutus on auttanut/motivoinut sinua uuden järjestelmän käyttöönotossa?
9. Mitä mieltä olet projektin aikataulusta? Otettiin ohjelma liian vauhdilla käyttöön?
10. Mihin projektin vaiheeseen olisi mielestäsi pitänyt käyttää enemmän/vähemmän aikaa?
11. Millaisena aikana toiminnanohjausjärjestelmä otettiin käyttöön? Olisiko ollut parempi, jos se olisi tehty jonain muuna aikana ja miksi?
12. Miten yrityksen johto sitoutui projektiin?
13. Miten johdon tuki näkyi projektin aikana?
14. Saitko riittävästi tietoa toiminnanohjausjärjestelmän tuomista muutoksista työhösi?
15. Tuntuiko sinusta vaikealta luopua vanhoista totutuista tavoista?
16. Oliko uusi järjestelmä tarpeellinen hankinta?